



Déclaration sur l'innovation dans le secteur public

**Instruments
juridiques de l'OCDE**

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Il reproduit un instrument juridique de l'OCDE et peut contenir des informations complémentaires. Les opinions ou arguments exprimés dans ces informations complémentaires ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays Membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Pour accéder aux textes officiels à jour des instruments juridiques de l'OCDE, ainsi qu'aux informations s'y rapportant, veuillez consulter le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE <http://legalinstruments.oecd.org>.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE, *Déclaration sur l'innovation dans le secteur public*, OECD/LEGAL/0450

Collection : Instruments juridiques de l'OCDE

© OCDE 2019

Ce document est mis à disposition à titre gratuit. Il peut être reproduit et distribué gratuitement sans autorisation préalable à condition qu'il ne soit modifié d'aucune façon. Il ne peut être vendu.

Ce document est disponible dans les deux langues officielles de l'OCDE (anglais et français). Il peut être traduit dans d'autres langues à condition que la traduction comporte la mention "traduction non officielle" et qu'elle inclut l'avertissement suivant : "Cette traduction a été préparée par [NOM DE L'AUTEUR DE LA TRADUCTION] à des fins d'information seulement et son exactitude ne peut être garantie par l'OCDE. Les seules versions officielles sont les textes anglais et français disponibles sur le site Internet de l'OCDE <http://legalinstruments.oecd.org>"

Date(s)

Adopté(e) le 22/05/2019

Informations Générales

La Déclaration sur l'innovation dans le secteur public (la « Déclaration ») a été adoptée le 22 mai 2019 par 35 Membres de l'OCDE et 5 non-Membres, dans le contexte de la Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres. La Déclaration a pour objet de légitimer l'innovation en tant qu'activité essentielle et stratégique pour les entités publiques et dans le travail quotidien des fonctionnaires. La Déclaration définit à l'intention des pouvoirs publics une position commune quant aux mesures à prendre pour soutenir, améliorer et développer l'innovation de façon à relever divers défis et à tirer parti des nouvelles perspectives qui s'offrent. Elle propose des principes, des concepts et un langage communs dont les pouvoirs publics peuvent s'inspirer pour définir ou améliorer leur propre approche de la gestion de l'innovation, tout en tenant compte de leurs objectifs et de leurs caractéristiques administratives spécifiques.

Une Déclaration au service de l'innovation

La Déclaration énonce une série de cinq principes de haut niveau associés à des mesures et ayant pour objet de légitimer et soutenir l'innovation en tant qu'activité essentielle et stratégique pour les entités publiques et dans le travail des fonctionnaires. Dans le cadre de la Déclaration, l'innovation est conçue, en des termes généraux, comme la mise en œuvre d'un élément inédit dans un contexte donné, en vue de produire un impact. Il est entendu que cette Déclaration intervient à l'heure où l'innovation constitue encore un tout nouveau domaine de recherche et d'action, et que son texte présente le dernier état de la réflexion globale de l'OCDE sur ce sujet.

Les Adhérents montrent l'importance qu'ils accordent à l'innovation pour faire face à des enjeux aussi bien classiques que complexes, et pour tirer parti des possibilités qui se présentent. Ils peuvent recourir aux principes et aux mesures évoqués dans la Déclaration pour définir ou améliorer leur propre approche de l'innovation et de sa gestion, en fonction de leur contexte national.

En proposant des principes et des mesures communs, la Déclaration permet à des autorités évoluant dans des contextes différents et ayant des expériences et besoins divers de parler le même langage au sujet de l'innovation, afin de pouvoir mieux se comprendre, partager et apprendre les unes des autres.

Une Déclaration issue d'un processus inclusif et fondé sur des éléments probants

La Déclaration est le reflet d'années de discussions, de travaux de recherche, d'analyses et d'études par pays menés à bien par l'OCDE, notamment par le truchement de son Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OPSI). De 2014 à 2017, les participants aux conférences de l'OPSI ont examiné la possibilité de développer un instrument juridique de l'OCDE dans le domaine de l'innovation. En 2018 et 2019, les Points de contact nationaux de l'OPSI et le Comité de la gouvernance publique de l'OCDE (PGC) ont revu le projet de Déclaration, qui est l'aboutissement de nombreuses discussions et de nombreuses activités menées en collaboration avec les Membres et les non-Membres de l'OCDE, et d'une consultation menée auprès du grand public. L'objectif est de poursuivre sur cette lancée.

Pour que la teneur du projet de Déclaration reflète les besoins de ses utilisateurs finaux, l'OPSI et le PGC ont jugé important de soumettre le projet de Déclaration à un vaste processus de consultation publique, afin d'obtenir de la part des principales parties prenantes et publics ciblés des commentaires constructifs sur le projet de texte.

La qualité des contributions jouait un rôle aussi important que leur nombre, étant donné que la Déclaration s'emploie à créer un cadre conceptuel et terminologique cohérent autour d'un tout nouveau domaine de recherche et d'application, à l'intention d'un groupe de personnes dont les travaux s'inscrivent souvent pour une grande partie en dehors du cœur d'activité de l'administration publique.

La réalisation de cet objectif s'est appuyée sur une campagne intégrée d'association des parties prenantes et de communication stratégique. Sous le slogan « *Declare to Innovate* », l'OPSI a piloté un programme d'association des parties prenantes couplé à une campagne de communication qui a englobé de la création de contenus, du marketing, des relations médias, des séminaires en ligne et des interventions sur les réseaux sociaux. Ces efforts ont permis d'obtenir 149 000 impressions Twitter (sous le hashtag #declaretoinnovate) et une forte participation au processus de consultation.

Sur sa plateforme spéciale de consultation en ligne, l'OPSI a reçu 97 réponses à la consultation publique, en provenance de 38 pays différents. Certaines de ces réponses ont été communiquées à titre individuel par des personnes témoignant de leur propre expérience ou de celle de leur organisation, et d'autres correspondaient à des réponses collectives, obtenues après compilation et synthèse des réponses de plusieurs personnes et présentées au nom de ce groupe de personnes.

Prochaines étapes / Comment l'OCDE accompagnera les Adhérents

Pour aider les Adhérents et les autres parties prenantes de la communauté de l'innovation à tirer parti de la Déclaration, l'OCDE pourra :

- aider les Adhérents à repérer, comprendre et formuler des recommandations d'action face aux obstacles et aux difficultés d'ordre systémique et institutionnel qui entravent l'innovation dans le secteur public
- accompagner les Adhérents dans la conception et le déploiement de leviers systémiques (par ex. : politiques et textes, réseaux)
- recueillir et mutualiser des éléments probants sur la façon dont les principes de la Déclaration sont mis en œuvre dans les pays des Adhérents, notamment en recueillant l'avis des citoyens sur les impacts qu'ils perçoivent.
- accompagner les entités grâce à des interventions sur mesures telles que des ateliers sur l'objet et l'utilisation de la Déclaration, des activités de renforcement des capacités et de bonnes pratiques.
- conseiller les Adhérents pour les aider à mettre en place au niveau des pays des espaces de discussion sur les avantages et les incidences de l'innovation dans le secteur public, afin d'améliorer les retombées de cette innovation pour les citoyens.

Pour en savoir plus, consulter des documents sur la théorie et le modèle d'innovation dans le secteur public qui sous-tendent la Déclaration et trouver des conseils utiles sur la mise en pratique de la Déclaration, rendez-vous sur le site <https://oe.cd/innovationdeclaration>.

NOUS, MINISTRES ET REPRÉSENTANTS DE l'Allemagne, l'Argentine, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Brésil, le Canada, le Chili, la Corée, le Costa Rica, le Danemark, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Indonésie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Pérou, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse, et la Turquie ;

RECONNAISSANT QUE :

1. Les gouvernements jouent un rôle important dans la définition et la mise en œuvre du cadre juridique et d'action dans lequel s'inscrivent des économies et des sociétés durables, ainsi que dans la création des conditions propices à la prestation en bonne et due forme de services publics essentiels pour tous ;

2. Dans le cadre de leur action en faveur de l'intérêt général, les gouvernements disposent d'une série d'objectifs, comme les Objectifs de développement durable (ODD) ou des objectifs sociétaux prioritaires, dont la réalisation suppose, ou requiert explicitement, qu'ils adoptent de nouvelles approches ;

3. Les gouvernements et les entités publiques opèrent désormais dans un contexte marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, et ils doivent faire face à divers défis tels que la transformation numérique, la pauvreté énergétique, la dégradation de l'environnement, le changement climatique et les inégalités ;

4. Dans ce contexte, on ne peut partir du principe que les structures, mécanismes et mesures existants restent les moyens les plus adaptés ou les plus efficaces pour que le secteur public s'acquitte de sa mission et réponde aux besoins et aux attentes de l'administration et des citoyens ;

5. L'innovation, c'est-à-dire l'adoption d'une structure, d'un mécanisme ou d'une mesure inédit dans un contexte donné en vue de l'obtention de retombées, est une stratégie anticipative à laquelle les gouvernements peuvent recourir pour réagir à l'évolution de ce contexte, s'y préparer et s'adapter en conséquence ;

6. Le niveau d'innovation qui sera atteint par défaut a peu de chances d'être suffisant ou durable si on ne lutte pas contre les distorsions systémiques en faveur du maintien et de la reproduction du statu quo qui existent au sein du secteur public. Le statu quo est un effet secondaire du besoin de stabilité et de fiabilité associé au gouvernement et à son fonctionnement ;

7. Par conséquent, les entités publiques doivent être capables d'innover, de façon cohérente et fiable, afin qu'une mesure novatrice puisse être prise au besoin face à tout défi (actuel ou futur) exigeant une nouvelle approche ;

8. Pour innover de façon cohérente et fiable, les entités publiques doivent adopter une approche volontariste de la gestion de l'innovation, qui s'inscrive dans le prolongement des efforts déployés précédemment. Une telle approche peut être illustrée par la gestion par portefeuille, qui suppose d'investir dans une gamme d'activités novatrices suffisamment diversifiée, de développer cette gamme et de l'exploiter, afin d'atténuer les risques que certaines mesures novatrices ne fonctionnent pas ou s'avèrent inopportunes ;

9. Une approche volontariste, par portefeuille, de la gestion de l'innovation tient compte du fait que l'innovation est multidimensionnelle, chaque dimension correspondant à différents moyens et différentes finalités. Chaque portefeuille comporte :

- a. un volet relatif à l'innovation axée sur l'amélioration, dont l'objectif est de moderniser les pratiques en vigueur, d'obtenir des gains d'efficacité et de meilleurs résultats, et de développer les structures existantes ;
- b. un volet relatif à l'innovation axée sur les missions, qui vise à concrétiser des ambitions et des priorités claires grâce à l'élaboration, en tant que de besoin, de nouvelles méthodes et de nouvelles approches ;
- c. un volet relatif à l'innovation d'adaptation, qui intervient en réaction à l'évolution d'une situation et qui encourage la curiosité s'agissant d'interpréter les changements qui se produisent au sein de la société et dans le domaine des technologies ;
- d. un volet relatif à l'innovation d'anticipation, qui vise à explorer les problématiques émergentes qui influenceront sur les priorités et engagements futurs, et à s'attaquer aux incertitudes qui entourent ces problématiques ;

10. Le fait de privilégier une unique dimension ne préparera pas convenablement les entités publiques à faire face aux différentes natures des défis qui se posent. Une approche par portefeuille supposera l'existence d'un ensemble diversifié d'activités à gérer.

RECONNAISSANT que l'OCDE s'est dotée d'un robuste socle de données factuelles sur les stratégies et les démarches d'innovation, sur l'ouverture de l'administration, sur la réglementation officielle, sur l'intégrité dans le secteur public, sur l'égalité des sexes et sur l'administration numérique, qui a débouché sur des normes internationales ;

I. DÉCLARONS que nous sommes déterminés à :

A. Faire nôtre et favoriser l'innovation au sein du secteur public

Nous nous emploierons à :

- i. Faire nôtre l'innovation en tant que moyen, parmi d'autres, auquel peuvent recourir les gouvernements pour atteindre leurs objectifs et mieux servir la population de leur pays ;
- ii. Attirer l'attention sur l'innovation en cours et soutenir cette innovation ;
- iii. Prendre la mesure de la nature multidimensionnelle de l'innovation et adopter une approche systémique par portefeuille de l'innovation qui soit dûment adaptée aux besoins, objectifs et priorités ;
- iv. Mettre en place ou continuer d'assurer une gestion prudente du système d'innovation, en prenant en considération les responsabilités et modes de fonctionnement respectifs des différents niveaux d'administration, et en ayant bien conscience des différents degrés de centralisation au sein des administrations publiques ;
- v. Ne pas perdre de vue que l'innovation, comme les autres fonctions centrales, nécessite des investissements et du soutien pour porter ses fruits.

B. Encourager tous les agents publics à innover et leur en donner les moyens

Nous nous emploierons à :

- i. Reconnaître les avantages qu'offre une culture de l'ouverture, de l'apprentissage par l'erreur et du décloisonnement, notamment de la collaboration entre secteurs, pour la pratique de l'innovation ;
- ii. Autoriser les entités publiques et les agents publics à prendre des risques raisonnables et à explorer, en s'y confrontant, de nouvelles idées, technologies et méthodes de travail au titre de leur cœur d'activité ;

- iii. Clarifier les responsabilités en matière d'innovation, de sorte que chacun(e) sache comment il/elle peut participer ou contribuer à cette dernière ;
- iv. Ne pas perdre de vue que l'innovation nécessite la mise en œuvre d'une panoplie diversifiée de compétences et de capacités, et requiert une motivation manifeste ;
- v. Garantir l'existence de structures de soutien, de mécanismes et de conditions de travail permettant aux agents publics d'innover plus facilement, et réévaluer constamment les pratiques établies qui risquent de faire obstacle inutilement à l'innovation.

C. Cultiver de nouveaux partenariats et faire entendre des points de vue différents

Nous nous emploierons à :

- i. Mettre en relation différents acteurs (secteur public, secteur privé, secteur associatif et citoyens) dans le cadre de dispositifs permettant aux entités publiques de s'inscrire dans des partenariats, de collaborer, et de cocréer de nouvelles approches ou solutions face aux problèmes ;
- ii. Créer des partenariats et rejoindre des réseaux d'échange existants au sein et à l'extérieur du système d'innovation afin de renforcer la capacité d'innovation ;
- iii. Établir un éventail de pratiques de coopération et de cocréation, et recourir à ces pratiques sous différentes formes, pour nous assurer que les efforts d'innovation seront éclairés par le vécu et les compétences de spécialistes ;
- iv. Rechercher des opportunités de partenariats avec d'autres pays sur les défis transnationaux nécessitant des approches innovantes ;
- v. Effectuer une veille sur les pratiques novatrices et être attentifs aux signaux précurseurs du changement, dans le but d'identifier l'émergence d'un besoin nouveau, ou d'une opportunité, d'innover.

D. Promouvoir l'exploration, l'itération et la réalisation de tests

Nous nous emploierons à :

- i. Promouvoir une innovation axée sur des priorités et des problèmes clairs et connus, et ménager la possibilité d'une innovation exploratoire lorsque le résultat final ne peut être prédit de manière certaine.
- ii. Garantir l'exploration, l'itération et la réalisation de tests à l'échelle d'un portefeuille d'innovations, tant au niveau du secteur public dans son ensemble qu'au niveau de chaque ministère et entité.
- iii. Reconnaître les potentiels effets positifs induit par la promotion de l'expérimentation dans des domaines clés (tels que l'utilisation d'outils numériques, la budgétisation, la gestion des risques, la remontée d'informations) et déterminer, le cas échéant, les moyens pour concrétiser ces bénéfices.
- iv. Reconnaître et tirer les enseignements de l'exploration, en étant bien conscients que l'expérimentation et l'innovation n'ont pas uniquement pour vocation de produire des solutions mais aussi des opportunités pour apprendre.

E. Diffuser les enseignements et mettre en commun les bonnes pratiques

Nous nous emploierons à :

- i. Diffuser systématiquement les enseignements issus des activités d'innovation (même si ces innovations n'ont pas permis de répondre aux attentes).

- ii. Encourager l'établissement de contacts et l'apprentissage réciproque pour aider les agents publics à apprendre les uns des autres et à s'inspirer mutuellement.
- iii. Créer et entretenir des circuits de remontée de l'information qui, grâce à la collecte des remarques des citoyens et des agents publics en contact avec eux, contribuent à l'enrichissement permanent des connaissances.
- iv. Mettre en place des bonnes pratiques d'évaluation afin de tirer des enseignements, de piloter le processus d'innovation et d'apprécier la valeur ajoutée de l'innovation en cours.

II. INVITONS l'OCDE à soutenir la présente Déclaration et à continuer à favoriser l'innovation dans le secteur public en offrant un espace de dialogue et de mutualisation des connaissances sur ce thème ; en poursuivant sa démarche systématique de collecte et d'analyse d'exemples de pratiques innovantes ; et en accompagnant les pays dans les efforts qu'ils déploient pour favoriser l'innovation, y compris par la réalisation d'études par pays.

Adhérents*

Membres de l'OCDE

Allemagne
Australie
Autriche
Belgique
Canada
Chili
Corée
Danemark
Estonie
États-Unis
Finlande
France
Grèce
Hongrie
Irlande
Islande
Israël
Italie
Japon
Lettonie
Lituanie
Luxembourg
Mexique
Norvège
Nouvelle-Zélande
Pays-Bas
Pologne
Portugal
République slovaque
République tchèque
Royaume-Uni
Slovénie
Suède
Suisse
Turquie

Non-Membres

Argentine
Brésil
Costa Rica
Indonésie
Pérou

Autre

* Des informations complémentaires ainsi que des déclarations sont disponibles sur le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE : <http://legalinstruments.oecd.org>

À propos de l'OCDE

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays Membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle Zélande, les Pays Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume Uni, la Slovaquie, la Suède, la Suisse et la Turquie. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Instruments juridiques de l'OCDE

Environ 450 instruments juridiques de substance ont été développés dans le cadre de l'OCDE depuis sa création en 1961. Ces instruments comprennent les Actes de l'OCDE (les Décisions et Recommandations adoptées par le Conseil de l'OCDE conformément à la Convention relative à l'OCDE) et d'autres instruments juridiques développés dans le cadre de l'OCDE (notamment les Déclarations et les accords internationaux).

L'ensemble des instruments juridiques de substance de l'OCDE, qu'ils soient en vigueur ou abrogés, est répertorié dans le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE. Ils sont présentés selon cinq catégories :

- **Décisions** : instruments juridiques de l'OCDE juridiquement contraignants pour tous les Membres, à l'exception de ceux qui se sont abstenus au moment de leur adoption. Bien qu'elles ne constituent pas des traités internationaux, elles impliquent le même type d'obligations juridiques. Les Adhérents ont l'obligation de mettre en œuvre les Décisions et doivent prendre les mesures nécessaires à cette mise en œuvre.
- **Recommandations** : instruments juridiques de l'OCDE n'ayant pas une portée juridique obligatoire, la pratique leur reconnaît cependant une force morale importante dans la mesure où elles représentent la volonté politique des Adhérents. Il est dès lors attendu que les Adhérents fassent tout ce qui est en leur pouvoir pour les mettre en œuvre intégralement. Par conséquent, lorsqu'un Membre n'a pas l'intention de mettre en œuvre une Recommandation, il s'abstient lors de son adoption, bien que cela ne soit pas requis juridiquement.
- **Déclarations** : instruments juridiques de l'OCDE préparés au sein de l'Organisation, généralement dans le cadre d'un organe subsidiaire. Elles énoncent habituellement des principes généraux ou des objectifs à long terme, ont un caractère solennel et sont adoptées à l'occasion de réunions ministérielles du Conseil ou de comités de l'Organisation.
- **Accords internationaux** : instruments juridiques de l'OCDE négociés et conclus dans le cadre de l'Organisation. Ils sont juridiquement contraignants pour les parties.
- **Arrangement, accord/arrangement et autres** : plusieurs instruments juridiques de substance ad hoc ont été développés dans le cadre de l'OCDE au fil du temps, comme l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, l'Arrangement international sur les Principes à suivre dans les transports maritimes et les Recommandations du Comité d'aide au développement (CAD).